



TITLE:

# 松下電器の月賦販売制度の形成と展開

AUTHOR(S):

日高, 謙一

---

CITATION:

日高, 謙一. 松下電器の月賦販売制度の形成と展開. 経済論叢 1997, 159(4): 71-91

ISSUE DATE:

1997-04

URL:

<https://doi.org/10.14989/45144>

RIGHT:

# 經濟論叢

第 159 卷 第 4 号

---

アバッティのマクロ経済理論……………小 島 專 孝 1

ポーランドの市場経済移行と  
IMF コンディショナリティ……………津 久 井 陽 子 31

人口移動に対する経済的誘因の有効性……………雲 和 広 45

松下電器の月賦販売制度の形成と展開……………日 高 謙 一 71

東北タイにおける児童労働供給（1）……………石 井 一 也 92

---

平成9年4月

京 都 大 学 経 済 学 会

## 松下電器の月賦販売制度の形成と展開

日 高 謙 一

### I は じ め に

本稿の課題は、松下電器の月賦販売制度の形成と展開過程を検討しつつ、松下電器が流通政策の中で信用取引をどのように制度化していったかを明らかにすることである。

家電製品のような比較的高額な商品分野において、マス・マーケットを追求する上で現金取引の市販経路だけでは限界があった。松下電器の月販会社は、1950年代前半のラジオブームの中で、新規需要や買い増し需要の開拓のために設立された。さらに、高度成長期に入るとテレビや冷蔵庫などの高額商品の販売のために月賦販売が不可欠になった。

一般大衆への新製品の需要創造を究極的な目標とするマーケティング政策において、月賦販売制度は消費者に対する金融プロモーション、かつ販売店に対する資金援助政策であり、流通政策における重要課題であったにもかかわらず従来の家電流通研究の中で月販制度に重点をおいた研究は非常に少ない<sup>1)</sup>。また、月販制度の形成と展開に関する個別企業に関する実証研究はされていない。従来の研究は市販経路に重点がおかれてきたが、高度成長期の家電流通は市月販相互の協力と競争という関連抜きに論ずることができないほど月販の重要性は高まっていたのである。本稿で松下電器の月販制度を対象とするのもこうし

1) 家電業界における信用制度に着目した研究として、亀田進、「家庭電器業界における月賦販売」『マーケティング講座第6巻 販売金融』深見義一編，1967年，有斐閣，山下祐子，「流通機構と産業の発展」，一橋大学研究年報商学研究36，1995年，がある。

た理由からである。

月賦販売によって最終消費者との信用取引が普及すると、現金取引を原則とする市販経路とは異なる問題が発生した。信用取引には回収のリスクが伴い、信用調査、集金、回収状況の管理など業務を複雑にし、販売管理費を増加させた。また、信用取引は現金取引よりも多額の運転資金を必要とした。代理店や小売店は、しばしば彼らの商品仕入れ資金をとりくずして自己資金による月販を行ったため、市販経路での現金取引の徹底を困難にした。そのために、松下電器は月販を制度化し月販経路を市販経路と区別する必要があった。

当初、松下電器の月販会社はその運転資金を資本金、代行店保証金、金融機関からの借入金でまかっていた。しかし、売上増加とともに必要資金量が増加したため、次第に金融機関からの借入を増やしていった。その分、市販経路に比べて資金調達コストは多くかかった。したがって、市販経路よりも一層安定した販路を確保することが重要であった。1950年代後半から、松下電器の月販制度が代行店方式から直集方式へと移行していったのは月販小売店網の数的確保が必要であったためである。

しかし、月販小売網の拡大は市販経路と月販経路の区別を曖昧にし、しばしば月販は市販経路に悪影響を与えた。月販会社は他人資本に依存して売上を伸ばした。小売店は、売上を確保するために商品仕入れ資金を月賦販売資金として利用した。そのため、市販会社が商品を売る際、決済期間を長期化せざる得なくなっていた。1960年代中頃、こうした悪循環を引き起こしていた。

以下、IIでは1950年代後半の松下電器のラジオ月販の設立過程と代行店方式と呼ばれる制度について実態を明らかにする。IIIでは1950年代後半から60年代前半にかけて月販制度の変化と月販網の拡大過程を詳述し、IVではIIIの時期における月販会社の経営実態と市販経路との関係について検討する。最後にVでは全体を総括し、市販経路と月販経路は現金取引と信用取引に対応し、車の両輪のはずであったが、月販制度運営がなし崩しになったために市販経路での現金取引の原則が崩れ、市販会社経営を悪化させショップ店育成政策

がうまくいかなくなっていたことに言及する。

## II 月賦販売制度の形成

### 1 月販会社設立の背景

ラジオ需要は1951年の民放開局によって再び盛り上がりを見せていた。50年代後半ラジオ普及率は既に50%を超え、特に都市では60%を超えていた。しかも、主力機種がダイナミック再生式からスーパー式へと移行する途上にあった。月賦販売は、再生式からより高級なスーパー式への買い換え、低所得層へのスーパーラジオの普及を促進するために必要とされていた。

月販への動きは各地で見られ始めた。小売店による独自の月賦販売組織も形成されだした。1950年、広島で無尽会社（相互銀行）とのタイアップで小売店有志が集まってラジオ月賦販売共同組合が結成されたのを皮切りに、岡山・鳥取でも金融機関を利用した月販が始まった。東京でも有力小売店有志が集まり、ラジオ月賦販売協同組合が結成された<sup>2)</sup>。この東京で発足した小売協同組合は、小売による月販協同組合としては最大の組織であった。

「東京都ラジオ月販協同組合」はメーカー直結で月販型を製作依頼し、同型のもは絶対組合員以外には出荷しない約束で早川、ミタカ、八欧、日本精機、神戸工業を取引メーカーとしていた。発注の際は組合員個々が3ヶ月の手形で契約し、メーカーはその手形を組合に持ち込み、組合はこれを預かって期日にメーカーに対して支払を行っていた<sup>3)</sup>。「東京ラジオ月販協組」の実績は12月555台、1月542台、2月589台、3月815台、1人月平均20台、これに組合員個人の取扱量をあわせると約2倍になると推計された<sup>4)</sup>。

また、ラジオ需要の盛り上がりに伴い月賦販売の重要性が認識され、51年末から通産省は協同組合に対し、月賦販売資金の融資を斡旋することを決定し

2) 電波新聞、1950年10月30日。

3) 電波新聞、1951年3月5日。

4) 電波新聞、1951年5月25日。

た<sup>5)</sup>。

その他の月賦販売組織として、例えばナショナル・ゼネラル・シャープ・ナオラ・テレビアンの各種有名メーカー受信機の月賦販売を一手に引き受ける「三重ラジオ・サービス」が51年末に結成され<sup>6)</sup>、また翌52年には東日本ラジオ月販商工組合<sup>7)</sup>、ミタカ・山中・アルファ・帝国電波のメーカー、今村・小川の卸界の老舗、月賦専門店の鈴や、佐藤無線、天野電気などの発起人により発足した<sup>8)</sup>。

## 2 ナショナルラジオ月賦販売会社の設立

1950年代前半、月販対象商品は主としてラジオであった。

松下電器は月販会社設立計画の趣旨のなかで、当時月販が必要とされた状況を次のように指摘している<sup>9)</sup>。

全都市の1世帯平均月所得11,630円の内、“文化費”は10%程度である。しかし、これでは10,000～15,000円の普及スーパーさえも購入できない。こうした現状に対し、販売店が安価な組立品を販売したり、希少な資金の中から3～5回の月賦売りを無計画に実施している。

松下電器は、優秀なラジオを一般大衆に普及させるために、月賦販売制度が必要であると判断したのである。

月販会社設立にあたって、その運営方式について直集方式を採用するか代行店方式を採用かが検討された。

両方式のシュミレーションの結果、健全な経営が成り立つための必要資本額に大した差はなかった。しかし、直集方式では集金人が5～15名と会計事務に3名程度が必要で、さらに集金人の不正防止の業務監査が必要になり、業務手続きが複雑になる。そのため、代行店方式の倍の経費が必要になるという結論

5) 電波新聞、1951年9月5日。

6) 電波新聞、1951年12月10日。

7) 電波新聞、1952年3月31日。

8) 第一事業部資料、1951年7月15日。

が出され、代行店方式の採用が決定された。

月販会社の業務は、1) 企画調査、2) 商品の仕入れ出荷、3) 集金、4) 会計であった。代行店方式を選択した結果、月販会社の業務は、商品の仕入れ出荷と代行店からの集金、代行店への販売・指導・監督に限定されることになった。運転資金は資本金、資本金と同程度の借入金、代行店保証金によってまかなう計画であった。

月賦販売取次小売店はナショナルラジオ連盟店の中から有力店を選定し、「月賦販売代行店」として登録した。設立目標を3,000店とし当初は1,000店で始められた。代行店の業務は次の通りである。代行店で月販客を選定し、月販契約が成立すれば「ラジオ月賦購入契約書」を作成し、購入者から第1回掛金を受け取り、購入客には「月賦購入通帳」を渡す。代行店は「契約書」を月販会社に返送し、月販会社は「契約書」を受け取った後、商品を代行店に納入する。第2回目支払以降、代行店は集金した商品代金を月末現金で月販会社に支払い、分割代金を全額回収することによって代行店の利益は実現する。つまり、代行店方式では、危険負担や責任は代行店がすべて負うことになっていた（代行店方式は“自店月販”とも称した）<sup>9)</sup> <sup>10)</sup>。

月販経路では、月販会社以外には販売しないと約束され、月販会社向けに特別に設計製作された商品を扱った。取り扱い商品は、1) ナショナル5球スーパー標準品級、2) 同普及品級、3) ナショナル5球オールウェーブ普及品級の3種に限定された<sup>11)</sup>。

月販会社は代行店への援助として、「代行店」の看板、商品説明のチラシ、月販の利を説くビラ、プライスカードの提供、月販の新聞広告掲載、「代行店レポート」の発行、月賦客の選定の仕方や効率的な集金の方法の指導などを行った<sup>12)</sup>。

9) 松下電器産業、「営業史・戦後編」、1980年、254ページ。

10) 松下電器産業経営資料、1951年。

11) 同上。

12) 同上。

松下電器は51年10月、兵庫県に「神戸ナショナルラジオ月賦販売会社」を設立したのを皮切りに<sup>13)</sup>、全国的に月販会社を展開していった。

大阪では52年3月、南北ナショナル月販会社を設立した。当時大阪では、「マツダラジオ販売大阪地区協同組合」が大阪の有力小売店120余の協賛を得て5月に成立し<sup>14)</sup>、また在阪有力卸であったエスキ電機<sup>15)</sup>が傘下有力販売店150余で月販会を結成するなど、月販への動きは活発になっていた。

京都でも51年12月、「京都ナショナルラジオ月販会社」が社員4名、資本金300万と小規模であるが発足した<sup>16)</sup>。

同年10月、「神戸ナショナルラジオ月販」は「兵庫ナショナルラジオ月販」に改組された<sup>17)</sup>。

改組理由として、1) 現在の限定地域(神戸)では経営基盤が不安定であり、播丹地区県下一円に販路を拡張し安定販売網を築く必要がある。2) 一般代理店取引が姫路及び神戸に交叉しているのに月販地域を2分してあるのは不合理。3) 宣伝・販売政策において県下を統一した方が一層効果がある。以上の点をあげている。

「兵庫ナショナルラジオ月販会社」は、旧神戸月販の資本金300万円(松下150万、在神代理店3店150万)を資本金500万円(松下250万、神戸・姫路及び郡部代理店7店で250万)に増資した。販売地域は、西宮・尼崎を除く兵庫県下一円で、代行店数は神戸54軒、県下80軒の計134軒、月間販売計画500台とし、利益目標を6.8%としていた。運転資金は資本金600万、借入金600万、代行店保証金335万の計1,435万であった。

同様の月販会社の統合・規模拡大は大阪でも行われた。

54年9月、南北ナショナルラジオ月販は合併され、「大阪ナショナルラジオ

13) 『営業史』、80ページ。

14) 電波新聞、1952年5月12日。

15) 松下電器の有力代理店であったが、当時は松下専売ではなかった。シャープ、三洋、神戸、マツダのラジオ、電気全製品を月販した(電波新聞、1952年8月2日)。

16) 京都ナショナルクレジット、『創業20周年記念誌』、1971年、7ページ。

17) 大阪営業所資料、1952年10月15日。



月賦販売」となった<sup>18)</sup>。

それまで南月販の真野、北月販の浅井両氏が経営の任に当たってきた。しかし、54年の不況に際し、両氏とも電化社、東亜電器の経営に専念することになった。これを期に南北月販を統合し、松下電器が月販運営の中心として活動することになった。

統合計画では、統合によって 1) 経費が約28%削減できる、2) 人的配置の合理化、3) 機動力の発揮が期待できるとしている。この統合で、「大阪ナショナル月販」は資本金1,000万（松下500万、14代理店500万）、代行店250軒で保証金820万、借入金南北計2,720万の運転資金で、月販売計画1,000台とし従業員22名の会社となった。

一方、京都では同時期54年9月、京都ナショナル電器販売取締役と京都ナショナルラジオ月販社長を兼任していた寺田泰三氏がラジオの販売に専念することとなり<sup>19)</sup>、月販部門を含んだ商品別販売会社が設立された。「京都ナショナルラジオ月販会社」は「京都ナショナルラジオ販売」に統合された。また、京都ではラジオだけでなく、「京都ナショナル洗濯機販売」で洗濯機の月販も行われた。

月販会社は52年中に28社設立され<sup>20)</sup>、53年中には35社となった<sup>21)</sup>。そして、市販経路と同様に、月販会社毎に代行販売店に「代行店会」を結成させていった。

### III 月販制度の変化：直集方式と月販網の拡大

#### 1 ラジオ月販の問題点

松下電器は、1951年後半から54年代までの約3年間で急速に月販会社を設立していった。将来白黒テレビや冷蔵庫はまさに月販に適した商品と見られ、こ

18) 大阪営業所資料、1954年8月。

19) 京都ナショナルクレジット前掲書、9ページ。

20) 松下電器産業、「松下電器五十年の略史」、1968年、234ページ。

21) 自転車月販会社は含まない。また、これは大阪南北月販統合前の数字である。

これらの商品を普及させるために月販経路への期待は大きかった。そこで、55年8月ラジオ月販制度の問題点が検討された。

営業会議における社長の発言を整理すると次の点に要約できる<sup>22)</sup>。

1) 月販制度としてのはっきりとした性格を失って、ただ松下電器の販売ルートが市販と月販の2つになっただけという状況になっている。2) 月販会社が次第に弱体化し、経営がルーズになっている。3) 月販会社相互間に大きな格差が現れつつある。4) 今後白黒テレビ・冷蔵庫などの商品を月販ルートに乗せ、市販・月販を2大基本線とするために、月販の地盤を固める必要がある。

また、高橋荒太郎専務は、「代理店の商売が現金で立派にやれるように、之を月販会社が側面から援助することが、設立当初の1つの意義でもあった訳だが、最近の状況では必ずしもよい結果とは言えない。」<sup>23)</sup>と現状を評している。

実際、月販会社各社の現状報告によると、契約書回収率が非常に悪くなっていることが分かる<sup>24)</sup>。これは契約書の返送なしに商品を納入していることを意味している。そのために、市販と月販の両ルートの区別が曖昧になっていた。藤尾津与次常務は、「契約書の返送により、代行店から需要者に売れている実態をつかむことが根本問題である。」<sup>25)</sup>と基本方針の徹底を訴えている。

このような押し込み販売の当然の結果として売掛金回収率は低下し、松下電器の指示利益率を達成できない月販会社が多くあった。運転資金を銀行からの借入金でまかなわなければならない、そのために運転資金調達コストが高つくようになっていた。

## 2 月販取り扱い商品の拡大

1955年11月、営業本部に月販部が新設され、月販会社の所管は第1事業部か

22) 松下電器産業経営資料、1955年8月2～3日。

23) 同上。

24) 本来100%であるべきなのが、20～30%の会社が多い(同上)。

25) 同上。

ら営業本部月販部に移された<sup>26)</sup>。これは、ラジオから全製品月販への準備が進められていったことを意味する。

当時、ラジオ以外の月販会社として、東京で冷蔵庫月販会社が設立されており、また京都では販社が製品別に分割される際に、洗濯機を扱う「京都ナショナル洗濯機販売」で洗濯機の月販が行われていたぐらいであった。そのため、テレビや冷蔵庫は割賦特別便宜販売<sup>27)</sup>が主流であった。

56年12月、いよいよ大阪でテレビ月販が開始された。対象商品は14吋標準テレビ「T-1463」であった。需要者との契約は代行店、テレビ特約店<sup>28)</sup>が当たり、販売店は契約と同時に現金15,000円を受け取り、第1回払い込みと同時に現物を渡す。月賦期間は12ヶ月で、掛け金の回収は福德銀行が行うという方式が採用された。契約販売店のマージンは契約時、回収半ばと満期時の3回に分けて支払われ、業者マージンは現金販売より約8%少ない16.1%であった<sup>29)</sup>。続いて57年、名古屋でも銀行とのタイアップでテレビ月販を開始した<sup>30)</sup>。

57年6月には「東京ナショナルテレビ月販会社」が設立された。東京の場合、代行店が販売・契約・集金・アフターサービスの一切を行う代行店方式が採用され、約200店が代行店契約を結んだ<sup>31)</sup>。

以後全国的にテレビ月販会社を展開していった。大阪・名古屋のように新規にテレビ月販会社を設立し、集金を地方銀行が行う形態、東京のようにラジオ月販と同様の方式のテレビ月販会社を設立する場合、あるいは北海道・広島のリジオ月販会社、京都の「ナショナル電器販売会社」といった既存の月販会

26) 【営業史】、148ページ。

27) 製造業者又はその販売会社が小売業の消費者に対する割賦販売を促進するため、卸・小売業者への分割、資金の融通等特別の便宜を与える方法である（日本商工会議所、【わが国における割賦販売の現状】、1958年、35ページ）。1955年テレビはこの方法で93.3%、冷蔵庫は100%が割賦販売されていた（同上、97ページ、第2表）。

28) 特約店の資格はテレビのアフターサービスを行うことで、松下電器はテレビの修理技術を持った小売販売店をテレビ特約店として認定していった（電波新聞、1956年6月6日）。

29) 電波新聞、1956年11月14日、11月18日。

30) 電波新聞、1957年2月27日。

31) 電波新聞、1957年5月29日、7月17日。

社・販売会社を利用する形でテレビ月販が展開されていった<sup>32)</sup>。そして57年5月、月販ルートに市販テレビも流すことが決定された<sup>33)</sup>。

一般にテレビの月賦販売期間は10ヶ月から12ヶ月であった。一方、小売販売店が自店の資金で可能な分割販売期間は6ヶ月といわれていた。テレビなどの高額商品の小売店資金による長期分割販売は困難になっていた。新たな制度月販が必要とされていたのである。

### 3 月販制度の変化と展開

#### a) 直集方式の実施

月販比率の上昇や取り扱い商品の拡大に伴い、代行店の資金では消化しきれなくなり、また調査・集金・債権管理などの事務作業が煩雑になり販売活動が不十分になっていた。代行店方式では、月販小売網の拡大に限界が見え始めていた。そこで、松下電器では代行店方式に代わって月販会社が調査・集金を行う直接集金方式の採用が進められていった。直集方式では代行店は月賦販売を斡旋し、契約が成立すれば月販会社は代行店に対し手数料を支払った。この制度を利用すれば、代行店は自己資金を月賦販売に使わず早々に現金収入を得ることが出来た。

1958年1月、東京で連盟店に対しはじめて月販直集方式の説明を行った<sup>34)</sup>。そして、同年2月から直集方式が東京・大阪などの一部地区で開始され、同年秋には全国的に実施されるようになった<sup>35)</sup>。同時に、東京では「東京ラジオ月販」、「冷蔵庫月販」、「テレビ月販」の事務所を集結し統合1本化の準備を進め<sup>36)</sup>、5月に「東京ナショナル製品月販」を合併新設した。同時に「中部ナショナルラジオ月販」でも「中部ナショナルテレビ冷蔵庫月販」を吸収し、

32) 電波新聞、1957年3月20日。

33) 電波新聞、1957年5月1日。

34) 電波新聞、1958年1月29日。

35) 『営業史』、148ページ。

36) 電波新聞、1958年2月5日。

「中部ナショナル製品月販」として総合月販会社を発足させた<sup>37)</sup>。

大阪では、58年12月、ラジオ月販会社を「大阪ナショナル製品月賦販売」と社名変更し、直集方式を採用して主要大型商品全品対象の月販会社とした<sup>38)</sup>。京都では59年11月、製品別販売会社制度を解消した後、全商品対象の「京都ナショナル製品月賦販売」となった<sup>39)</sup>。

しかし、一気に代行店方式から直集方式に移行したわけではなかった。58年中、直集実施地区での直集比率は2月切り13.6%から12月切り54.5%になり、平均では50.0%になった。これを月賦販売総額に対する比率で見ると、2月切り0.3%、12月切り19.1%であった<sup>40)</sup>。

代行店は市販販売会社から市販製品を仕入れるだけでなく、月販会社からは月販製品はもちろん、制限はあったが市販製品も仕入れることができた。代行店は 1) 現金販売、2) 代行店方式による月販（自店月販）、3) 直集方式月販と選択が可能であった。1950年代後半に直集方式の比率が次第に拡大していったが、中心は代行店方式であった。

#### b) 直集方式の展開と月販代行店網の拡大

57年頃から家電メーカー各社は月販会社設立、月販網強化を行っていた。松下電器が東京に総合月販会社を設立したように、松下電器のお膝下である大阪にも月販会社「東京家庭電器」支店（東芝）や「大阪日立家庭電器月販」が設立された<sup>41)</sup>。58年、末端の代行小売店数において、松下電器の月販網はマツダリンクストアに比べ劣っていた。松下電器にとって月販網を拡大することは急務であった。直集方式の実施はその期であった。

58年10月から代行店制度に加え、指定店制度を実施した<sup>42)</sup>。これは8月切りから北海道で実施されていた制度であった。代行店になるためには保証金が必

37) 松下電器産業、「事業史」、1958年5月。

38) 大阪松下L E C.、『礎——大阪市場松下電器グループの歩み1945-1990』、1993年、112ページ。

39) 京都ナショナルクレジット前掲書、10ページ。

40) 松下電器経営資料、1959年1月9日。

41) 「事業史」、1957年3月、4月、6月、9月。

42) 営業本部資料、1958年9月。

要なことや、代行店の増設・入れ替えの際既設代行店の承認を得る必要があるため代行店制度が柔軟に運営できない、といった既存制度の弱点をカバーすることがこの制度の目的であった。

代行店と指定店の違いは次の通りである。1) 代行店が市販・月販両型の商品を扱うのに対して、指定店は市販型のみ扱う点。2) 代行店は月販業務をどこまで行うか選択できるのに対して、指定店は販売のみ行い信用調査・集金は月販会社が行う点。3) 代行店になるために保証金が必要なに対して、指定店は不要な点。この4点である。

指定店は、市販型商品を月賦販売すると月販会社に連絡し、調査及び2回目以降の集金は月販会社が行った。月販会社は指定店に手数料を支払い、販売会社に対して商品代金の立て替え払いをした。販売会社は指定店に対し該当商品を補充又は帳引きすることになっていた<sup>43)</sup>。

この制度の目標は、代行店3,970店(58年8月20日現在)の他に指定店1,100店を選定し、月販小売店を5,000店にすることであった。指定店制度実施2ヶ月後の58年12月20日時点で、代行店4,346店、指定店717店、計5,063店の月販網ができていた。

しかし、代行店数の増加や指定店制度の実施によって市販と月販の区別は曖昧になっていた。月販に一般市販関係との統一的な施策が必要とされ、60年2月営業本部月販部は廃止された。月販業務は商務部月販課が担当することになった<sup>44)</sup>。

59年末から60年にかけて、月販総額に対する直集比率は59年12月切りで29.6%、60年1月から4月累計で32.3%と、直集の上昇速度が鈍ってきた<sup>45)</sup>。また、回収状況は59年11月切り、代行店方式79.4%、直集方式88.3%、総合81.5%と悪化しており、また利益率も指示利益率より低くなっていた<sup>46)</sup>。

43) 「事業史」, 1958年10月。

44) 松下電器経営資料, 1960年2月15日。

45) 営業本部資料, 1960年6月14日。

46) 営業本部資料, 1960年1月11日。

このような現状下、月販会社の販売増進策について検討された<sup>47)</sup>。代行店の現状は60年4月現在、代行店数6,934店で、1店当たり全国平均売上は12.9万円であった。このうち、月上15万円以下の代行店が全体の77%、1万円以下が17.5%を占めていた。月賦販売網の拡充のため、1) 代行店取扱高を15万円以上とすること、2) 代行店(指定店含み)10,000店とすること、そのために各月販会社は連盟店中代行店の比率を30%以上とすること、が目標とされた。

また、有力代行店を月販専門店(E P協力店、以下協力店)として月販仲長の基盤とする新制度も検討された<sup>48)</sup>。全国で月上30万円以上の販売店は全体の8.3%の552店あり、販売高では45.3%を占めており、これらの代行店を組織化して強化しようとした。特典として、協力店に半期毎の実績によってボーナス積立金<sup>49)</sup>を贈呈する制度や月販研究懇談会への招待制度が設けられ、この特典の財源として月上売上の0.98%を予算にあてた。

その他、直集制販売において購入客が代金を月販会社に持参或いは振り込む代金払込制度も検討された<sup>50)</sup>。直集比率の上昇によって、月販会社は集金の効率を高めるとともに、集金人雇用にかかる経費を合理化する必要があった。

60年下期、直集比率は37.2%と緩慢な上昇しか見せなかった。また、直集の増進を目指すあまり、調査・集金・管理の合理化がおろそかにされる傾向にあった。代行店数は11月20現在で7,525店で、目標の10,000店には及ばなかった。ただ1店当たり販売額は漸次上昇する傾向にあった<sup>51)</sup>。

そこで、61年初頭、代行店会運営の強化が検討された<sup>52)</sup>。代行店会の現状は、月販会社の売り出し、代行店の増設に全面的に協力的な活動をしている会は3

47) 営業本部資料、1960年6月14日。

48) 同上。

49) ボーナス積立金は半期600万の売上に対し3%、420万で2.5%、300万で2.0%、240万で1.5%、180万で1.0%であった(同上)。

50) 支払期限までに持参・振り込みを行った客に対して、家庭用電球・蛍光灯・ライト付きペンシル・ガスライター・資生堂石鹸・洗剤・歯磨き等の景品又はその引き替えクーポン券を贈呈する(同上)。

51) 営業本部資料、1961年1月11日。

52) 同上。

つ程度に過ぎないという状況であった。その他は、殆ど活動していないか、代行店増設にあったって従来の店が既得権を主張してなかなか承認を与えないか、或いは他メーカー系列店が混入しているため会の運営に円滑さを欠く、といった状況であった。競争は一段と厳しくなっており、代行店会も単に懇親会の存在から脱却し、運営を強化活発にして系列強化をはかるように運営されていた。その際、非協力店は整理していった。

また、低所得層へのテレビ普及の徹底をはかるために<sup>53)</sup>、現状を追認する形で<sup>54)</sup>、テレビについて12回に加え16回の直集月販を実施することが決定された。

月販の弾力的運用はさらに推進され、12回以内の月販の制度化、16-18回の長期月販の制度化、予約積立制度と複数の月販プランが用意された<sup>55)</sup>。

代行店網も徐々に拡大していった。62年11月にはナショナル店会員店は12,815店（全電気店中37%）で、月賦販売店は9,764（N店会中77%）となり、63年5月には店会員店13,089店（同38%）で、月賦販売店は10,777店（同82%）となった<sup>56)</sup>。第1表は松下電器代行店網を質的側面から見たものである。代行店数では目標の10,000店を達成したものの、その稼働率の点からはまだ不十分であった。

一方、月販において松下電器と激しい競争を繰り広げた東芝の月販は61年度から62年度にかけて47.2%という上昇率を示し、松下電器の上昇率を凌駕していた。東芝は北海道、東京、関西、九州で、松下電器は東北、中部、中国、四国で強かったが、62年度、東北・中部でも東芝の猛追によってその差が大幅に縮小されていた<sup>57)</sup>。

53) 月賦利用者は家計費の中約10%を月賦払いにあてており、1回の支払額を少なくすることによって低所得層（月家計費26,000円以上）への普及を徹底することが目指された（同上）。

54) 実際、1958.12-1960.8の実績では、12回以内の分割は64%で残り36%は13回以上の分割を利用していた。また、1960.7-12の実績では、大阪月販12回9%、15回91%。東京月販12回8%、13回14.5%、16回77.5%。紀伊月販15回24%、17回76%、と現実には確実に長期化していた（同上）。

55) 営業本部資料、1962年3月23日。

56) 営業本部資料、1963年6月18日。

57) 同上。



第1表 代行店稼働率

	全月販店	実績店	未実績店	稼働率*
代行店 指定店	7,473	6,127	1,346	82%
	3,304	1,410	1,894	43%
合 計	10,777	7,537	3,240	69%

\* 全月販店中に実績店が占める割合。

出所：営業本部資料，1963年6月18日。

松下電器は月販網の一層の拡大強化を行っていった。しかし、それは同時に松下電器内で市販・月販の区別を曖昧にし、両者の競争を激しくするという結果をもたらした。

#### IV 月販会社の経営状況と市販会社との関係

前節で述べたように、代行店の販売方法は1) 現金、2) 月販 ((a) 代行店方式 (B方式), (b) 直集方式 (C方式)) と分類できる<sup>58)</sup>。松下電器では、市販総額が1960年上期を100としたとき、63年上期192に対し、月販総額は60年上期を基準として、63年上期259と市販を上回る上昇率を示した。市販総額に対する月販総額は60年上期には11.1%であったのが、63年上期には15.7%となった<sup>59)</sup>。

特に月販の中心になったテレビは、急速な普及のため59年後半から月収2～3万円の低所得層への販売段階に達していた。そのため長期月販の必要があり、小売店は資金難からメーカー月販利用を余儀なくされていた<sup>60)</sup>。小売店が自己

第2表 対市販総販売額月販占有率

	1960上	60下	61上	61下	62上	62下	63上
占有率	11.1%	12.3%	14.0%	14.5%	15.0%	15.0%	15.7%

出所：営業本部資料，1963年6月18日。

58) 1961年下期、某地区でのテレビ販売は、1) 現金27.6%、2) 月賦2～6ヶ月が24.5%で、7～12ヶ月32.2%と13ヶ月以上15.7%の計47.9%が直集方式月販の適用対象である。なおこの地区の制度月販平均利用率(全製品)は45.0%であった。(営業本部資料，1961年下期)。

59) 営業本部資料，1963年6月18日。

60) 電波新聞，1959年11月7日，21日。

資金によって長期月販を行えば市販にしわ寄せがいくため、メーカー各社は競って月販制度を強化していった。

松下電器も競争上自社の月販網を拡大する必要性に迫られ、小売店の利用しやすい直集方式を他社に先駆けて制度化し普及させていった。松下電器は、月販総額に占める直集比率を58年9.3%、60年上期32.2%、下期37.2%、61年上期38.9%と上昇させていった。

このような月販総額及び直集比率の上昇は、月販に関わる様々な問題点を生み出した。

第1に、直集方式における月販会社の債権管理・調査に関する問題が生じた。直集販売額の増加によって債権管理・調査業務へ手が回らなくなり、直集制度の運営に支障をきたすようになった。月賦期間の長期化はこの問題をさらに深刻にした。回収及び債権管理に行き詰まって販売を抑制したため売上を低下させる月販会社、直集の増進のみを考えて信用調査や集金・債権管理が不徹底な月販会社、代行店指導がおろそかになった月販会社、こうして経営を悪化させる月販会社が問題となったのである<sup>61)</sup>。

第2に、代行店方式において売上増のため代行店の経営内容を把握せず月販会社が押し込み販売を行ったため、サイトが次第に長期化していったことである。

第3に、月販の回収率が次第に低下し、月販会社の自己資本の蓄積を困難にしたことである。月販会社は、売上は増加するものの、不足資金を松下電器への支払延長と銀行借入金でまかなう他人資本に頼る脆弱な体質になっていった。

第4に、他人資本に依存した拡売が市販会社との売掛サイト延長・リベートの増大による押し込み販売競争を導くことになったことである。

61年某地区の調査によって、直集方式月販の管理実態が報告されている<sup>62)</sup>。

1. 債権管理。1) 債権管理は経理部ということになっているが、経理部は単

61) 営業本部資料, 1961年1月11日。

62) 同上。

に記帳するにとどまり、債権管理の責任の所在が曖昧になっている。2) 販売店の経営内容が総合的に握っておらず、販売会社・月販会社で債権がたらい回しにされている。3) 大口、特に職域には無方針に長期分割が行われている。

2. 資金繰り。1) 的確な資金繰り表が常備されておらず、その日その日の資金繰りに追われている。2) 不足資金は債権回収を第一義に考えず、銀行借入金で補充するという観念で経営している。3) 借入子貸率が29.6%と高く、資金効率の悪化を招いている。
3. 収支状況。1) 金利が高く利益を減少させている。2) 回収強化のため人員を無制限に増加させ人件費が2.7%と割高になっている。
4. 販売店の経営助成のできる体制ができておらず、代行店の自由販売にまかせているため回収は次第に悪化しつつある。代行店の一部にはとりあえず掛売し、後に回収が困難になったものを直集に振り替えることも行っている。これは月販会社による信用調査が不十分なためである。

これらは、直集比率の上昇に月販会社の経営体制が対応できていなかったことを意味している。債権管理や調査業務を担うためのスタッフ部門は月販会社の弱点であった。そのため、販売独走の傾向が見られ、債権管理・物品管理の不備もあってアンバランスな経営となっていた<sup>63)</sup>。直集月販額の上昇に債権管理・調査部門が対応できないために、直集方式でありながら集金・調査を代行店に委託することも行われており、そのことが一層債権管理や調査の不徹底を増幅した<sup>64)</sup>。直集比率を伸ばすことは重要であったが、直集のウェイトが30%以上になると調査・集金上の限界が出てくるため、代行店方式の利点を活かせるよう両方式が併用され続けた<sup>65)</sup>。

債権管理が不徹底なために回収が予定通りに進まず、調査が不十分なために

63) 営業本部資料、1961年下期。

64) 同上。

65) 同上。

第3表 月販会社回収率

	1958/11	1959/11	1960下期	1961上期	1961下期
総 合		81.5%	79.1%	74.4%	77.0%
B方式		79.4%	78.4%	74.9%	73.3%
C方式	92.0%	88.3%	82.0%	73.7%	76.6%

営業本部資料より作成。

貸し倒れ事故が発生し、押し込み販売によってサイトは延長し、その結果回収率は低下していった。

回収率の低下のために月販会社は資金繰りを苦しくさせていた。そのため、月販会社と営業所決済においても現金決済の原則が徐々に崩れつつあった。テレビの月賦販売が長期化していったために、松下電器はさらに手形の長期化を容認せざるを得ない状況になっていった<sup>66)</sup>。松下電器は月販制度の正しい運用を再度徹底させる必要があった。

代行店に対し、代行店の経営内容を精査・助成を行い貸し倒れ事故の起こらないようにするとともに、直集方式では毎月の確実な集金訪問、最初の徹底した調査が回収率を向上させるポイントであった<sup>67)</sup>。そこで、1) 調査能力と見合う販売を行うことと100%調査の実施。2) 直集方式における代行店委託調査・集金の禁止。3) 信用調査のチェックリストを点数表示のものに改め判定基準を明確にする。3) 直集地域が全域に広がっているので能力範囲内に圧縮する。4) 集金日は相手と相談し集金ピークが大きくならないよう留意するといった直集改善対策が打ち出された<sup>68)</sup>。

月賦販売額は60年下期から3期連続20%以上の上昇率を示し順調に伸長して

66) テレビの16ヶ月月販の開始とともに、月販会社の資金対策上、従来TV月販は120日サイト手形決済であったが、やむを得ない場合最高150日までの手形支払を認めた(同上)。

67) 某月販会社の行った延滞理由調査によると、会社又は販売店側の理由として、1) 調査の不徹底、2) 代行店委託集金分の白店流用、3) 商品不良・サービス等についての苦情によるもの、4) 集金人交代時の不手際、5) 集金人のオーバーワークにより集金指定日にいけなかったという理由が多く、消費者側では、1) 需要層の低下による収入不安定、2) 自己事業の不振が多かった(同上)。

68) 同上。

第4表

(単位:ヶ月分)

B / S			
現 預 金	0.4	買 入 債 権	4.1
固 定 資 産	0.6	借 入 金	2.8
売 掛 債 権	6.7	資 本 金	0.2
商 品	0.8	内 部 留 保	0.3
固 定 資 産	0.3	そ の 他	1.6
そ の 他	0.2		
計	9.0	計	9.0

出所: 松下電器経営資料, 1962年3月23日。

いたために、松下電器は、分割期間の短縮と回収の強化によって売上の増加に伴う資金の増大に対処するよう月販会社に求めた<sup>69)</sup>。

当時、月販会社の資本構成は自己資本が10%程度と極度に少なかった<sup>70)</sup>。不足資金は松下電器による与信、つまり松下電器に対する支払延長と、銀行からの借入金でまかなわれていた。

月販の平均分割期間は12ヶ月であり、月販会社と販売店の取引は5.5ヶ月サイトであるべきであるが6.7ヶ月と長くなっており、月販会社は不足資金分の大半を松下電器に対する支払延長(買入債権)によってカバーしていた。松下電器と月販会社のサイトは長期化し、市販会社と同程度になっていた<sup>71)</sup>。

月販会社の資金調達の方法として、1) 回収率を最低でも90%にする、2) 売掛債権を6ヶ月分以内にする、3) 銀行借入を4ヶ月分にする、4) 内部留保を厚くする(35~40%)、5) 設備投資は極力抑える、6) 増資を月販会社に指示し、松下電器としても増資の協力、当分の間2.5ヶ月サイトを認める、など月販会社に対して全社的な資金調達援助に乗り出さざるを得なくなっていた<sup>72)</sup>。

しかし、銀行借入金は金利負担となり、また回収強化は集金人増となって経

69) 営業本部資料, 1961年。

70) 営業本部資料, 1961年下期。

71) 営業本部資料, 1962年3月23日。

72) 同上。

費増につながり、月販会社の利益を圧迫した。さらに、62年下期から金融引き締め先行きが濃厚になってくるにつれ、銀行からの融資は困難になっていった。結局、松下電器への支払延長によって資金を融通せざる得なくなっていた。

月販会社の販売額はこうした他人資本を原資に上昇していった。月販会社の代行店に対する売掛サイトは伸び、リベート増とつながっていた。64年熱海会談前夜、月販会社と販売店との間のサイトは9ヶ月、10ヶ月と引き延ばされていた。そのために一層多くの資金が必要になり、松下電器と月販会社間でもさらにサイトが延長していくといった悪循環を招いていた。

また、代行店は、例えば70%を市販会社から30%を月販会社から仕入れ、30%を現金で70%を月賦で販売するといったことも可能であったが、代行店のこうした資金利用を市販会社も月販会社も把握できていなかった。つまり、代行店は、本来市販製品の仕入れに向けるべき資金を、自店月販資金として利用するといった状況になっていた。

そのために1960年代中頃には松下電器内で市月販の競争が見られ、極端な場合、市月販の押し込み競争とサイト延長、リベート増額などの競争が行われ、販売店の経営内容を悪化させていた。不良店に対して債権の確保競争が見られ、市月販会社がお互いに牽制しあい、販売店の経営建て直しについて相談に乗る余裕がないといった状況になっていたのである<sup>73)</sup>。

## V お わ り に

以上検討してきたように、松下電器の月販制度の普及と拡大は、他メーカーとの販売競争上不可欠であったばかりでなく、月販会社が主体となって月賦販売を制度化し、小売店にこれを利用させることによって小売店の資金上の制約を克服することを目的としていた。

1950年代前半、ラジオ月販会社の設立は、ラジオの普及率が上昇し低所得層への普及やより高価なラジオへの買い換えを促進することに貢献した。松下電

73) 営業本部資料、1961年下期。

器では、当初月販会社は市販型商品とは区別された月販型商品のみを販売していたが、やがて市販型・月販型両商品を販売するようになっていった。小売店は市販会社・月販会社の両方から松下電器製品を仕入れることができた。

その後、テレビをはじめ全製品の月賦販売が行われるようになった。1950年代後半急速にテレビが普及し、家電メーカーは60年前後には低所得層へも普及を促進しようとした。高額商品の月販にはより多額の資金が必要になり、小売店はメーカーの月販制度を利用するようになっていった。松下電器は月販制度をより多くの小売店ができるように直集方式制度や指定店制度を導入し、月販小売店網を拡大していった。

しかし、完全に直集方式へ移行することはできなかった。それは、直集方式における調査・集金・債権管理体制が月販会社に確立していなかったために、月販会社の自己資本蓄積が進まなかったからである。本稿で対象とした時期は月賦販売額比率で見れば代行店方式が中心であった。月販会社は、代行店方式を中心とし他人資本に依存して売上を伸ばしていった。売上を伸ばすために次第に月販が制度通りに運営されなくなっていった。

このことは、市月販の区別を曖昧にし、両者を押し込み販売競争に駆り立てた。流通在庫は増加し長期手形の膨張や値崩れが起こり、販社や小売店の財務状況も悪化させた。1960年代半ば、政府の金融引き締め政策による与信の減少に加え、夏物商品の売れ行き不振がこの問題を一層深刻にした。65年2月に打ち出された新販売制度の最大の柱は月販制度の改革であり、市販と月販の完全な区別であったと言える。